Canadian Forces Grievance Board

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

(1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

(2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.communication.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-62
ISBN: 0-660-62266-1

Canadian Forces Grievance Board

Report on Plans and Priorities

For the period
2003-2004 to 2005-2006

The Honourable John McCallum, P.C., B.A., Ph.D.
Minister of National Defence

103-04528/

Table of Contents

Chairperson's Message and Management Representation Statement ***3***
Chairperson's Message 3
Management Representation Statement 5

The Canadian Forces Grievance Board (CFGB) - Raison d'être ***6***
Contributing to Public Policy Values 6
Exercising Powers in Accordance with the Public Interest 6
Work of the Board 7
Justice Based on Law 8

Planning Overview ***9***
Strategic Outcomes 9
Major Factors Influencing the Board and Key Relationships 9

Plans and Priorities ***14***

Organization ***18***
Strategic Outcomes and Business Line 18
Accountability 19
Departmental Planned Spending 20

Annex A - Financial Information ***21***
Net Cost of Program for the Estimates Year 21

Annex B – Other Information ***22***
Contacts for Further Information and Web Site 22
Canadian Forces Grievance Board 22
Statutory Annual Reports and Board Reports 22

Chairperson's Message and Management Representation Statement

Chairperson's Message

In November of 2002, the Canadian Forces Grievance Review Board's (CFGB) management team met to review the Board's strategic plan and to decide on the priorities for the upcoming 2003-04 fiscal year. The team confirmed that their long term strategy had been well chosen, and that the organization was soundly on track towards achieving its long term outcomes, namely: contributing, through fair and impartial findings and recommendations, to increased confidence among members of the Canadian Forces (CF) in the military's administrative justice system and to improved conditions of work for its members.

When the Board establishes organizational priorities for any given year, at the forefront will always be the issuance of fair, impartial, transparent and expeditious findings and recommendations on CF grievances referred by the Chief of Defence Staff, since this is the very reason why the CFGB exists. The major business challenge for the Board is to perform the work it is mandated to do while, at the same time, carrying out all of the activities needed to ensure results, in addition to delivering against its corporate obligations as an independent organization within the Government of Canada.

In the coming year a key endeavor for the Board will be to actively participate in the review of the *National Defence Act* since it contains the legislation under which the Board was created. In addition, two government-wide initiatives will be high on the CFGB's management agenda. These are to comply with the *Policy for Continuous Learning in the Public Service* and to implement a modern management improvement plan in support of the government's *Results for Canadians* framework.

As could be expected with any new organization, it took two years for the CFGB to gather sufficient history and experience as an organization before it could fully determine its true resourcing requirements. When the initial Treasury Board submission was prepared to establish the CFGB, a fairly accurate prediction was made regarding the number of resources that would be required in the core operations to conduct the work of the Board. What was not as well predicted at the time were the corporate resource needs to operate as a completely independent organization in government and to meet its obligations to the central agencies.

The Department of National Defence has supported the CFGB thus far by providing short-term supplementary funding to allow the Board to establish itself. However, with its currently approved annual reference level, the Board will only be able to review about half of the grievances that the organization could possibly receive each year. Furthermore, with this level of funding the Board will not be able to implement key components of its plans, most notable among them being its management improvement action plan supporting the government's overall agenda. Consequently, the CFGB is obliged to seek an increase in its annual reference level.

We often hear the words that people are an organization's most important resource. If we believe these words then it is easy to recognize the value of an organization that, through its findings and recommendations, contributes to ensure members of the military are treated fairly and impartially in matters concerning their conditions of work. This is especially so in light of the fact that Canada's single largest employer, the Canadian Forces, has no unions or associations representing its employees.

The Members of the CFGB are honoured to make a positive contribution to resolving disputes within the Canadian Forces. It is my hope that the Board will receive the funding required to fully implement the plans and priorities presented in this year's report so that we can unswervingly continue our work that ultimately benefits the men and women who dutifully serve our country.

Paul-André Massé
Chairperson

Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Forces Grievance Board

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the Guide to the preparation of the 2003-2004 Report on Plans and Priorities:

- It accurately portrays the organisation's plans and priorities
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS
- Is comprehensive and accurate
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure, on which this document is based, has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Name: André Thivierge
Acting Executive Director
Date: 24 janvier 2003

The Canadian Forces Grievance Board (CFGB) - Raison d'être

Contributing to Public Policy Values

The CFGB is an independent, arms-length organization that was created through amendments to the *National Defence Act* (*NDA*) approved by Parliament on December 10, 1998. The need for such an organization was spawned over nearly two decades, beginning in 1980, when the Supreme Court of Canada affirmed the need for a separate parallel system of justice to meet the unique requirements of military discipline. In 1997 the tabling of two reports on the Code of Service Discipline, coupled with the Somalia Commission of Inquiry report, clearly confirmed the need to separate, on an institutional basis, the military's system of investigative, prosecutorial, defence and judicial functions. This happened at a time when growing media coverage on military discipline issues was no doubt seen to be compromising the government's public policy values of equity, transparency and fairness for all.

While the Board's day-to-day role is to review individual grievances and submit findings and recommendations to the Chief of the Defence Staff (CDS), its impact in support of the public good is much broader in scope. The creation of the Board demonstrates the Government of Canada's desire to put in place the most efficient, transparent and humane grievance process possible and this in turn, will contribute to improved conditions of work in the Canadian Forces.

The amendments made to the *NDA*, concerning the grievance review process, were aimed at making the whole process simpler and shorter for members of the Canadian Forces. Prior to the amendments, the process was perceived as involving too many levels of review, leaving the perception that it was slow and unresponsive. In addition, the process was seen as being too closely linked to the chain of command and lacking any external input.

Exercising Powers in Accordance with the Public Interest

The role of the Board is to conduct an expeditious, objective and transparent review of grievances with due respect to fairness and equity for each individual member of the Canadian Forces, regardless of rank or position. The Board has the powers of an administrative tribunal to summon civilian or military witnesses, as well as order testimony under oath, and the production of documents. Hearings would normally be held in-camera, in the interests of individual privacy. Nonetheless, the Chairperson could decide to hold public hearings when it is deemed the public interest is at stake.

Administrative tribunals provide a mechanism outside the court system for the speedy resolution of complex matters. Acting independently of the government, they have the power to make recommendations or decisions through enabling statutes of Parliament. Such powers permit a tribunal to determine the scope of rights and obligations in a particular field of expertise. Further, these powers must be exercised in accordance with the public interest and the specific circumstances prevailing in the tribunal's area of activity. As is the case with other independent organizations that operate at arms-length, CFGB operations cover a very specific area of jurisdiction.

As a public body, the CFGB must be transparent to the public but above all to the CDS and military personnel, as it addresses Canadian Forces' grievances. The Board is accountable to parliament through annual reporting.

The Board is made up of a Chairperson, a full-time Vice-Chairperson, a part-time Vice-Chairperson and two part-time Members. All are appointed by Governor-in-Council, for terms not exceeding four years. The Board is supported in its work by experts in the fields of labour relations, human resources and law.

Work of the Board

The Board officially opened its doors and began operations on June 15, 2000, when it received its regulatory authority. The importance of its role can best be understood by knowing that the Canadian Forces is the single largest employer nationally (close to 80,000 members, including the Reserves), with operations in Canada and abroad.

Prior to the amendments to modernize the *NDA*, there could have been up to seven levels of review in a grievance process. The *Act* now provides for only two levels of authority in reviewing grievances, thus making the whole process simpler and shorter. The first level is the initial authority in a position to review the grievance and grant redress. Any grievor who is not satisfied with this initial decision may submit an application for review to the CDS, who represents the second and final level in the grievance procedure.

Any officer or non-commissioned member of the Canadian Forces who has been aggrieved by a decision, act or omission in the administration of the affairs of the Canadian Forces is entitled to submit a grievance before the effective date of his/her release from the Canadian Forces.

All grievances referred for CDS adjudication are sent to the Director, Canadian Forces Grievance Administration (DCFGA). The DCFGA office is within the chain of command and is responsible for referring to the adjudicating authority all grievances related to performance appraisals, promotions, postings, training and other career related issues.

The DCFGA is required to refer to the CFGB all other grievances, as follows: Any grievance relating to deductions from pay and allowances; reversion to a lower rank or release from the Forces; the application or interpretation of policies relating to the expression of personal opinions, political activities, and candidature for office, civil employment, conflict of interest and post-employment compliance measures, harassment or racist conduct; pay, allowances and other financial benefits; the entitlement to medical care and dental treatment, and grievances concerning a decision or an act of the CDS.

The CDS may also decide to refer other types of grievances to the Board for recommendation. The CFGB makes findings and recommendations to the CDS regarding grievances that are referred to it but final decision power rests with the CDS. However, while the recommendations do not bind the CDS, if he or she decides to not follow them, a written explanation must be provided.

Justice Based on Law

The Board plays a unique role in regard to the Canadian Forces' grievance review process. Unlike other organizations, there are no unions or employee associations in the military. While the Board considers fairly the rights of military personnel, it must maintain complete objectivity and impartiality, protecting and balancing the rights of both the grievors and that of the Canadian Forces.

Labour law in the military context is entirely different from what experts in labour law would normally face in the civilian world. The conditions of employment in the Canadian Forces are unilaterally set by regulations and subject to the authority of the CDS and, to a certain extent, may involve the exercise of Royal Prerogative.

Since the very notion of applying the general principles of labour relations within the military context is a new one, and the Board has only been in existence for a relatively short time, there was little existing jurisprudence on which the Board could base its findings. Therefore, the Board has had to undertake original research into the law set by courts and the precedents established by other quasi-judicial bodies, with a view to adapting these to the unique military context.

The Board brings to bear the full weight of related laws and jurisprudence when submitting its findings and recommendations on grievances to the CDS. These findings and recommendations will, at times, lead to amendments to existing regulations or other systemic changes affecting many individuals in the Forces.

It is expected that, with time, the Board's findings and recommendations will have a positive impact on the conditions of work in the Canadian Forces thus contributing to improved morale among the members of the military who loyally serve their fellow Canadians at home and abroad.

Planning Overview

Strategic Outcomes

Contribution to increased confidence among members of the Canadian Forces that the principles of fairness and integrity underlie the administrative justice system within the military, and contribution to improved conditions of work in the Canadian Forces, through the fair and impartial review of grievances.

Results

1. The CDS and members of the Canadian Forces are confident that the Board's findings and recommendations are objective, timely, fair and impartial.
2. The work of the Board has a positive impact on the conditions of work for military personnel and contributes to a better understanding and application of the regulations, policies and guidelines governing the conditions of work in the Canadian Forces.
3. Members of the Canadian Forces express confidence in the principles that underlie the administrative justice system within the military.

Major Factors Influencing the Board and Key Relationships

There are internal and external factors impacting on the Canadian Forces Grievance Board.

The external factors are as follows:

- The CFGB is a relatively new organization in government and there likely exists a degree of scepticism among members of the military that the Board will actually make a positive difference in the resolution of grievances.
- Opinion leaders on military affairs have expressed some cynicism about the Board's usefulness in the grievance resolution process.
- There are no unions in the military. This renders it essential that the Board conduct thorough and balanced research and analysis for both sides in the grievance, in order to make impartial findings and recommendations on the issues.
- There exists a certain degree of confusion, at large, about the different players dealing with the same or similar matters on behalf of the military, i.e., the Canadian Forces Grievance Administration, the Ombudsman, the Military Police Complaints Commission and the office dealing with Conflict Management at DND.

- Grievors make no distinction where a grievance is in the review process, therefore, if there are delays at any point in the process, either before or subsequent to the CFGB having received a grievance and sending its findings and recommendations to the Chief of the Defence Staff (CDS), this can negatively impact on the Board's credibility.
- Some grievors go to two sources at once, likely hoping to increase their chances of success in resolving their grievances. For example, they will file a formal grievance and also lodge a complaint with DND's Ombudsman's Office. If the Ombudsman acts on a complaint for which a formal grievance has been filed, this can only create further confusion in the arena of staff relations.
- A review of the legislation that created the Board is scheduled to be completed within five years of its enactment (December 2003) and the Board needs to be prepared in order to participate in the review in a meaningful way.
- While delivering against its mandate the Board must also comply with various central agency initiatives and reporting requirements; these take up valuable time and consume scarce resources.

The internal factors are:

- The Board's mandate contains an inherent challenge that is not easy to reconcile, i.e., the requirement to act expeditiously yet fairly, in presenting findings and recommendations on grievances. For example, when establishing precedents a considerable amount of time is required to ensure the most correct course when making findings and recommendations since these precedents could very well apply in the resolution of future grievances.
- The organization requires knowledge workers with highly developed skills and abilities, and recruiting and retaining these scarce and highly sought resources has proved to be a challenge. Also, key management positions have not yet been filled and this has impeded the Board's progress in a number of areas.
- Arriving at a steady-state of operation has proven to be a greater challenge than had been originally envisaged. This has created a certain degree of organizational instability that has impacted on the ability to retain employees.
- When the Board was created, its A-base budget was established on the basis that its corporate services requirements could be largely provided through shared administrative arrangements. Although the Board did attempt to put such arrangements in place, for a variety of reasons this concept did not materialize. Now with two years of operation behind it, management has ascertained that even with contracted-out service support, a minimum critical mass is required in each of the corporate services functions in order to sustain a viable operation. Thus, the Board's present A-base funding is insufficient to meet its on-going future needs and this is a serious issue that must be addressed on a priority basis.

Major Challenges

The key challenges facing the Board are to be able to develop a climate of confidence in the role played by the Board; to sway the views of military opinion leaders and to distinguish its role from that of other players involved in the arena of improving relations within the military.

At the forefront of all these challenges, however, is the requirement for the Board to secure funding to continue operations into the future. The Board conducted a budget planning exercise in the fall of 2002, assuming it would have at its disposal the 6.1 million dollars currently available in its approved A-Base budget. The results of this exercise demonstrated that the Board would only be able to cover the most basic of salary and O&M costs with this level of funding. Furthermore, it will only be able to review approximately 150 grievances a year which is clearly unacceptable given that the Board could possibly receive up to 300 grievances a year and that one of the main reasons for the creation of the CFGB was to expedite the review of grievances. Additionally, without the required resources the backlog of grievances could be expected to grow, adding to the inventory of over 200 outstanding grievances still before the Board as of January 2003.

The Board's participation in the review of the *NDA* will require considerable time and effort yet, at the same time, the Board will have to carry out the work it is mandated to do, implement modern comptrollership and its 2003-04 operational plan and also respond to central agency requirements. If it does not receive the necessary resources to fulfill all these obligations, the Board will be placed in an untenable situation.

Risk Assessment

Members of the CFGB management team conducted a risk assessment analysis to determine where they were at greatest risk as an organization. They contemplated the probability of an event occurring and the impact that event might have on the Board, if it were to occur. They also focussed on the strategic and operational risks they could possibly face. Like other organizations, the Board must soundly manage on a continuous basis its stewardship risks in the areas of financial management, information technology and processing, data integrity and the security of documents. The loss of corporate memory is the greatest operational risk to the Board yet retaining highly sought and scarce resources presents a considerable human resource management challenge. Providing an environment that fosters continuous learning is a key strategy the Board is employing to mitigate this risk.

Of greater concern are the strategic risks the Board may face. These are risks over which the Board may have little control but which could negatively impact on its credibility and jeopardize its viability as an independent organization within government.

The key strategic risks are:

1. Not obtaining an increase in its A-base funding, which would severely compromise the Board's future operations;
2. Disparaging media coverage; and;
3. Continuing confusion regarding the different players involved in matters affecting the well-being of military members, most notably between the DND/CF Ombudsman and the Canadian Forces Grievance Board.

With regards to the first strategic risk outlined above, the CFGB will make a request for increased A-base funding, although the power to decide on this matter is beyond the Board's control. The CFGB has essentially no control over the second strategic risk, since someone could have a story to tell which may not be valid, but the media could choose to publish it nonetheless. Finally, with respect to the role confusion issue, the third strategic risk, appropriate strategies need to be considered to clarify the jurisdictions of the CFGB and DND/CF Ombudsman.

Stakeholders

There are a considerable number of external stakeholders with a vested interest in the operations of the CFGB. Most obvious among these are the CDS, members of the military and the Parliamentarians representing all Canadians. Other organizations involved in the same or similar matters are also highly interested in what the Board does. These are the Director, Canadian Forces Grievance Administration, who has a key administrative role in the formal grievance process, the Office of the Ombudsman, the Judge Advocate General and the office dealing with Conflict Management in DND. Other interested stakeholders are former military members; veterans' associations and the families of both former and current members of the military; the Department of Justice, other quasi-judicial organizations; the central agencies in government and specialized media and military opinion leaders.

As stated in the context section of this report, the Canadian Forces is the single largest employer in Canada. It is thus easy to understand the significance of the CFGB's role not only for individual grievors in the military but for the Canadian Forces overall and their families. Many of the Board's stakeholders are aware that the Board, as a quasi-judicial administrative tribunal, is breaking important new ground in the field of Canadian labour relations.

Administrative Collaboration

The Board is a completely independent, quasi-judicial organization whose relationship with the Canadian Forces is one that is based on the legal requirements set out in the *Act* that governs them both. It is important that a separation be seen to exist between the two, not only organizationally but also in fact.

However, the Board does not work in isolation. It works in a cooperative fashion with DND and the CF by sharing information and best practices in order to improve the overall grievance review process for members of the Canadian Forces.

The Board's Major Strengths

- It has established a sound grievance review process embedding the principles of fairness, transparency, impartiality and timeliness.
- It has developed a first class case management system that allows effective management of its inventory of cases and also allows the Board to conduct sophisticated analyses.
- Its legal review team brings excellence to the grievance review process by providing the Members of the Board with the highest quality legal advice and opinions.
- It has implemented leading edge knowledge management practices and has instituted an organizational culture of continuous learning.
- It was able to attract and qualify, through a competitive process, the uppermost calibre of grievance analysts to do the Board's work.
- It has in place top-notch middle managers to administer its corporate functions and these professionals provide solid advice and support to the line operations.

In concluding this section of the report, it is important to note that with the many players involved in the Canadian Forces' grievance review process, not all factors are within the sole control of the Board to achieve the strategic outcomes it has established. However, by choosing and following appropriate organization strategies, it can fulfill its mission and vision with positive results for the Canadian Forces, thus better serving the Canadian public.

Plans and Priorities

For the reader's benefit, links to the Board's previous Plans and Priorities Report and its last Annual Report to Parliament are provided below.

2002-03 RPP: http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/estimate/20022003/rCFGB__e.pdf

Annual Reports: http://www.cfgb-cgfc.gc.ca/

The Board's five main strategic thrusts remain those presented below. The reasons for these particular strategies follow:

1. Professional Development

In a knowledge-based organization, employees are both the organization's engine and key resource. Such is the case for the CFGB. In order to do its grievance review work effectively, the Board's hiring and training programs must reflect the Boards professional skills sets requirements.

2. Knowledge Management

The acquisition, sharing, use and retention of knowledge are key to both continuous learning and the development and maintenance of expertise in a knowledge-based organization.

3. Communications

The Board is a new organization whose mandate and work needs to be communicated in order to develop confidence in the role it plays and to help raise confidence among members of the Canadian Forces in the military's administrative justice system.

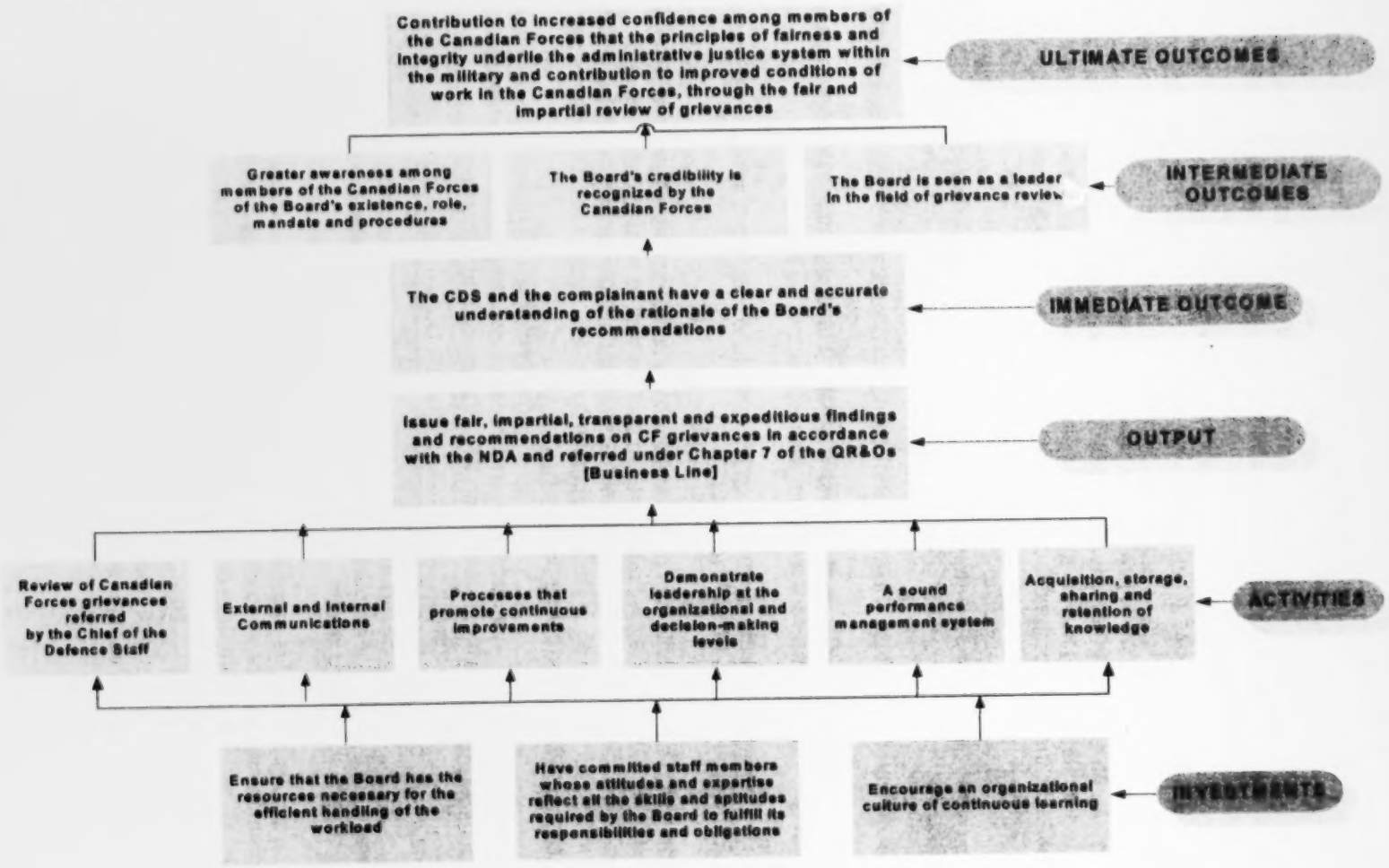
4. Effective Leadership

An organization is only as good as the way it is led and managed. To operate effectively and deliver results to Canadians efficiently, modern comptrollership practices must prevail at the Board.

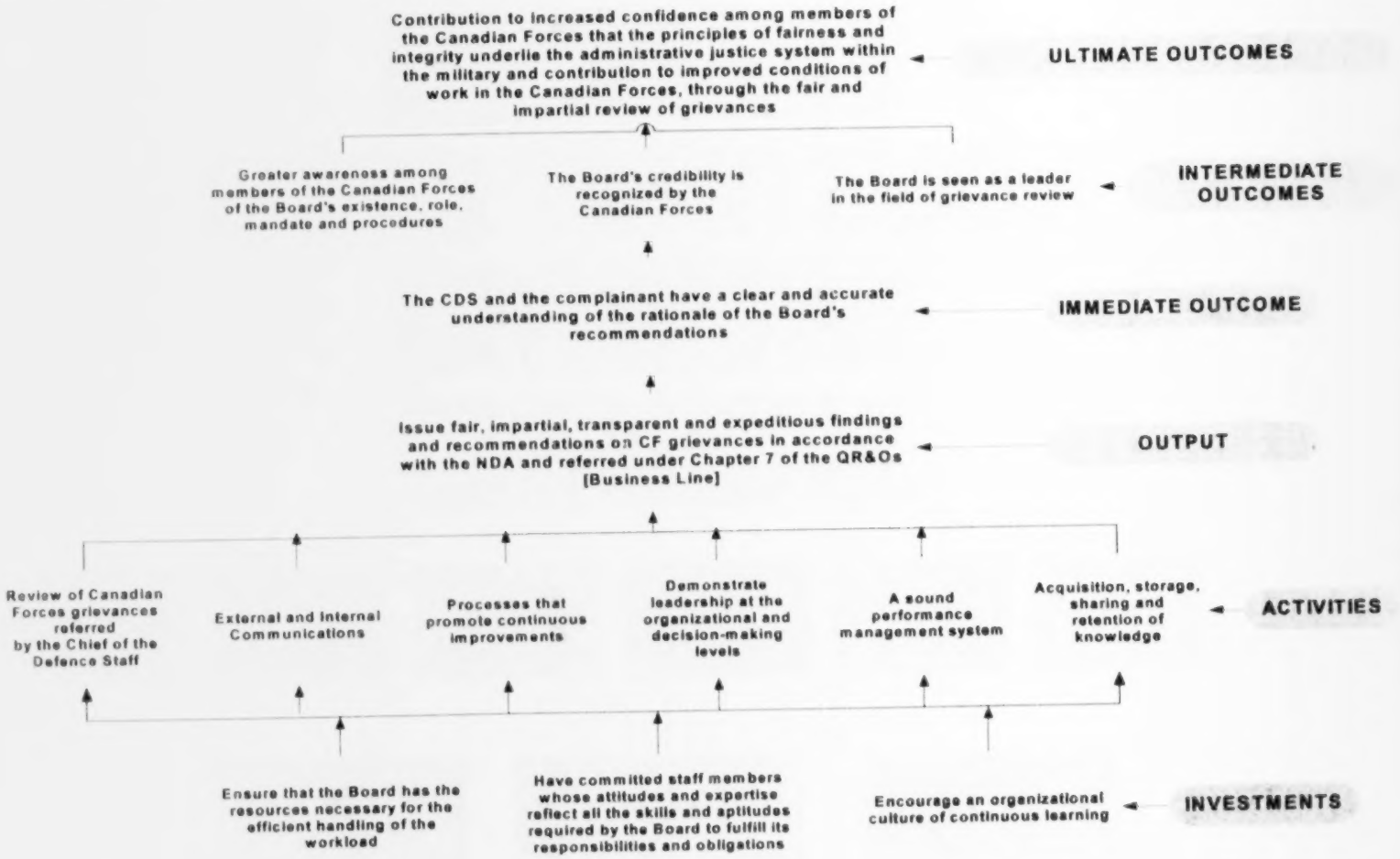
5. Sound Performance Management

In order to demonstrate that the Board is effectively serving the CDS, members of the military and the Canadian public, means of assessing the Board's performance must be in place on several fronts.

The Board's results chain is presented below to show how the foregoing contribute to the Board's fulfilment of its mandate and ultimately the achievement of its longer-term outcomes



The Board's results chain is presented below to show how the foregoing contribute to the Board's fulfilment of its mandate and ultimately the achievement of its longer-term outcomes



The Priorities for the Year 2003-04

1. To provide findings and recommendations to the CDS on both new and outstanding grievances received at the Board and to participate in the review of the legislation that created the Board.

2. To comply with the *Policy for Continuous Learning in the Public Service of Canada* by developing a CFGB policy, action plan and individual learning plans for employees.

3. To fully support the government's modern comptrollership (MC) initiative by implementing an action plan to address the opportunities for improvement identified in the MC capacity assessment conducted in CFGB this past year. The implementation of priorities 4 and 6, below, are integral components of the Board's MC action plan.

4. To develop a strategy to implement knowledge management across all organizational functions.

5. To implement the Board's external and internal communications strategies and plans.

6. To complete the development and implementation of a fully integrated performance management system at the Board.

The Rationale Behind the Priorities

- The Board's first priority is to review grievances in a fair and timely manner. Therefore the costs of having salaried personnel on staff, as well as related operating and maintenance (O&M) costs, constitute the major spending priority. Of special note in FY 2003-04 is the requirement to participate in the review of the *National Defence Act* since it concerns the Board's very existence.

- Priorities 2 and 3 are mandatory government-wide priorities for all departments and agencies and they are consistent with CFGB's organizational strategies.

- The Board has established sound knowledge management practices within its core operations. The next priority is to ensure that a process for acquiring, sharing, using and retaining knowledge is established throughout the whole organization, including the corporate services functions.

- The analysis of factors in the Board's external environment clearly shows that effective communications is paramount to its success, particularly since a change in perceptions and attitudes is involved. In order to demonstrate that the Board provides value-added in the grievance review process and to distinguish its role from other players in the arena of staff relations within the Canadian Forces, it will be necessary to communicate the Board's role in the overall grievance review process and to promote the benefits of its work. Good internal communications is equally important to the Board's success.

- To determine if an organization is performing well, it must assess or measure its performance against established objectives on several fronts. The organization has to monitor progress in relation to its spending priorities and operational plans. It has to assess employees' performance in achieving operational goals and it has to have some means of measuring its outputs. Finally, monitoring mechanisms must be in place in order to assess whether or not the organization is attaining its established strategic outcome and results.

As explained earlier in the section concerning the major challenges the Board is facing, if it does not receive an increase to its A-base budget, it will be able to cover only the most basic of salary and O&M costs. Thus, **priority one (salaries, employee benefits and related O&M) will consume 100% of the Board's budget.**

Unless the Board receives a funding increase it will be dependent on funding available through TBS' Modern Comptrollership Office to implement the majority of its MC initiatives, which includes priorities two, four and six, presented earlier in this report.

Assessing Performance

As previously discussed, several mechanisms will be used to evaluate and/or measure performance, in the context of sound performance management at the Board.

1. Progress against priorities and operational plans will be monitored using a Balance Scorecard.

2. Outputs will be measured using performance indicators.

3. Outcome and results will be monitored through the following means:

    - Determine the number of CFGB findings and recommendations supported by the CDS
    - Review reasons provided when CFGB findings and recommendations are unsupported by the CDS
    - Obtain feedback from Canadian Forces' members whose grievances have been reviewed
    - Obtain views from other members of the Canadian Forces
    - Review any Federal Court decisions regarding grievances that had been reviewed by the CFGB
    - Follow-up on changes made to conditions of work as a result of the Board's work

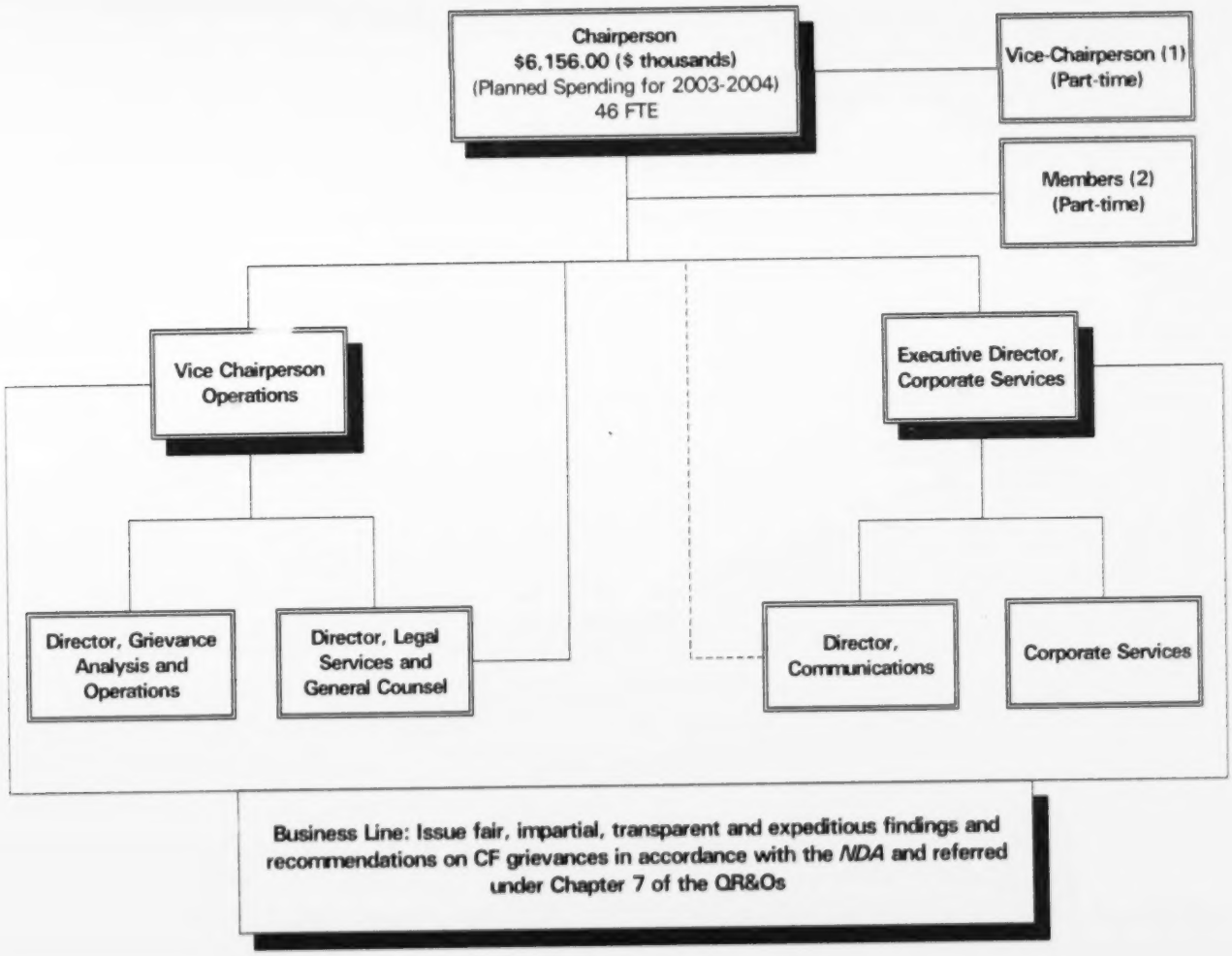
It should be noted that certain monitoring mechanisms will not be implemented until FY 2004-05, since some strategic results will not be fully evident until the Board has been operational for a few years.

Organization

Strategic Outcomes and Business Line

Business Line	Strategic Outcomes	($ thousands)
	Contribution to increased confidence among members of the Canadian Forces that the principles of fairness and integrity underlie the administrative justice system within the military and contribution to improved conditions of work in the Canadian Forces, through the fair and impartial review of grievances	Total
Issue fair, impartial, transparent and expeditious findings and recommendations on CF grievances in accordance with the *NDA* and referred under Chapter 7 of the QR&Os	$6,156	$6,156

Accountability



Departmental Planned Spending

($ thousands)	Forecast ** Spending 2002-2003	**Planned Spending 2003-2004**	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Budgetary Main Estimates (gross)	8,134	**6,147**	6,147	6,147
Non-Budgetary Main Estimates (gross)				
Less: Respendable Revenue				
Total Main Estimates	8,134	**6,147**	6,147	6,147
Adjustments **	2,210	**9**	13	13
Net Planned Spending	10,344*	**6,156**	6,160	6,160
Less: Non-respendable revenue				
Plus: Cost of services received without charge	270	**225**	226	226
Net cost of Program	10,614	**6,381**	6,386	6,386
Full Time Equivalents	46	**46**	46	46

* Reflects the best forecast of total net planned spending to the end of fiscal year

** Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates and are to include Budget Initiatives, Supplementary Estimates etc.

The reason the CFGB has been able to deliver against its legislated and corporate obligations is because DND has provided supplementary funding to the Board. If there is no increase in CFGB's annual reference level, it will not be able to implement all the plans and priorities in this report, nor will it be able to review all of the new grievances it could possibly receive each year, above and beyond the outstanding grievances still before the Board.

Annex A - Financial Information

Net Cost of Program for the Estimates Year

($ thousands)	Total
Net Planned Spending (Total Main Estimates plus Adjustments as per the Planned Spending table)	6,156
Plus: Services Received without Charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	—
Contributions covering employees' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS (excluding revolving funds)	225
Worker's compensation coverage provided by Human Resources Canada	—
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	—
	6,381
Less: Non-respendable Revenue	
2003-2004 Net cost of Program	6,381

Annex B – Other Information

Contacts for Further Information and Web Site

André Thivierge, M.V.O.
Director - Communications
Canadian Forces Grievance Board
Telephone: (613) 996-8628
Email : Thiviergea@cfgb-cgfc.gc.ca

Canadian Forces Grievance Board

GENERAL INQUIRIES	(613) 996-8529
TOLL FREE TELEPHONE	1 877 276-4193
FAX	(613) 996-6491
TOLL FREE FAX	1 866 716-6601

Web Site: http://www.cfgb-cgfc.gc.ca/

Statutory Annual Reports and Board Reports

The following documents can be found on the Board's Web Site:

Annual Report : 2001
2002-2003 Estimates: A Report on Plans and Priorities
Annual Report : 2000
2001-2002 Estimates: A Report on Plans and Priorities
Canadian Forces Grievance Board Rules of Procedure (Review of a Grievance by Way of a Hearing)

Comité des griefs des Forces canadiennes

Budget des dépenses
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.communication.gc.ca

No de catalogue : BT31-2/2004-III-62
ISBN 0-660-62266-1

Comité des griefs des Forces canadiennes

Rapport sur les plans et les priorités

Pour la période
2003-2004 à 2005-2006

L'honorable John McCallum, C.P., B.A., Ph.D.
Ministre de la Défense nationale

Table des matières

Message du président et Déclaration de la direction ***3***
Message du président 3
Déclaration de la direction 5

Le Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC) - Raison d'être ***6***
Contribution à l'intérêt public 6
Exercice de pouvoirs conformément à l'intérêt public 6
Travaux du Comité 7
Justice fondée sur le droit 8

Survol de la planification ***9***
Résultats stratégiques 9
Principaux facteurs d'influence et liens importants 9

Plans et priorités ***15***

Organisme ***19***
Résultats stratégiques et secteur d'activité 19
Responsabilisation 20
Dépenses prévues du Comité 21

Annexe A – Information financière ***22***
Coût net du programme pour l'année budgétaire 22

Annexe B – Autres renseignements ***23***
Contacts pour informations supplémentaires et site Internet 23
Comité des griefs des Forces canadiennes 23
Rapports annuels prévus par la *Loi* et autres rapports du Comité 23

Message du président et Déclaration de la direction

Message du président

En novembre 2002, l'équipe de gestion du Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC) s'est réunie pour revoir le plan stratégique du Comité et décider des priorités à établir pour le prochain exercice financier, soit 2003-2004. L'équipe a confirmé que sa stratégie à long terme a été bien choisie et que l'organisation était en bonne voie d'atteindre ses objectifs à long terme : contribuer, à instaurer parmi les membres des Forces canadiennes (FC) une confiance accrue envers le système de justice administrative militaire par des conclusions et recommandations équitables et impartiales et aussi améliorer les conditions de travail des militaires.

Lorsque le Comité établit les priorités organisationnelles d'une année donnée, il a toujours comme objectif de voir à ce que les conclusions et les recommandations des griefs soumises au Chef d'état-major de la Défense soient formulées de façon juste, impartiale, transparente et rapide, étant donné qu'il s'agit là de la raison d'être du CGFC. Le principal défi qui se présente au Comité consiste à accomplir le mandat qui lui est confié en menant toutes les activités nécessaires à l'atteinte des résultats et en s'acquittant de ses obligations à titre d'organisation indépendante au sein du gouvernement du Canada.

Au cours de la prochaine année, l'une des activités clés du Comité consistera à participer activement à l'examen de la *Loi sur la Défense nationale*, qui contient le texte de loi en vertu duquel le Comité a été créé. En outre, deux initiatives tenues à la grandeur du gouvernement occuperont une place importante dans le programme des activités de gestion du Comité dans l'année à venir. Il s'agit de la conformité à la *Politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada* et la mise en œuvre d'un plan d'amélioration de la gestion moderne pour étayer le cadre de l'initiative gouvernementale *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*.

Comme c'est souvent le cas dans toute nouvelle organisation, il a fallu deux ans au CGFC pour accumuler assez de vécu et d'expérience avant de pouvoir déterminer de façon précise ses besoins en matière de ressources. Lors de la préparation de la présentation initiale au Conseil du Trésor en vue de la création du CGFC, des prévisions assez exactes ont été faites concernant la quantité de ressources qui allaient être nécessaires à la base pour accomplir le mandat du Comité. Ce qui a été moins facile à prévoir, par contre, ce sont les ressources organisationnelles nécessaires pour fonctionner en tant qu'organisation complètement indépendante au sein du gouvernement et pour satisfaire à nos obligations envers les organismes centraux.

Le ministère de la Défense nationale a soutenu le CGFC jusqu'à maintenant en lui fournissant du financement supplémentaire à court terme pour lui permettre de s'établir. Cependant, avec son niveau de référence annuel approuvé actuel, le Comité ne pourra étudier qu'environ la moitié des griefs que l'organisation pourrait recevoir chaque année. Qui plus est, avec ce niveau de financement, le Comité ne pourra pas mettre en oeuvre des éléments clés de ses plans, notamment son plan d'action d'amélioration de la gestion en appui au programme général du gouvernement en la matière. Par conséquent, le CGFC se voit dans l'obligation de demander une augmentation de ses niveaux de référence annuels.

Nous entendons souvent dire que les gens sont la ressource la plus importante d'une organisation. Si l'on prête foi à cette maxime, il est donc facile de reconnaître la valeur d'une organisation qui, par ses conclusions et recommandations veille à ce que les militaires soient traités de façon juste et impartiale dans des dossiers liés à leurs conditions de travail. Cela est particulièrement vrai lorsque l'on sait que les membres du personnel du plus important employeur au Canada, les Forces canadiennes, n'ont pas de syndicats ni d'associations qui les représentent directement.

C'est un honneur pour les membres du CGFC que de contribuer de façon positive à la résolution de conflits au sein des Forces canadiennes. Je souhaite que le Comité reçoive le financement nécessaire pour mettre en oeuvre les plans et les priorités présentés dans le rapport de cette année, et poursuivre avec aplomb le travail qui, en définitive, bénéficie les hommes et les femmes qui servent consciencieusement notre pays.

Paul-André Massé
Président

Déclaration de la direction

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004 du Comité des griefs des Forces canadiennes.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncées dans les Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004 :

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisme.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le SCT.
- Le document est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Nom : André Thivierge
Directeur exécutif par intérim

Date : 24 janvier 2003

Le Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC) - Raison d'être

Contribution à l'intérêt public

Le CGFC est un organisme autonome créé à la suite d'amendements à la *Loi sur la défense nationale* (*LDN*) que le Parlement a approuvé le 10 décembre 1998. La nécessité d'un tel organisme remonte à une vingtaine d'années, à 1980 en fait, lorsque la Cour suprême du Canada a fait valoir la nécessité d'un système de justice parallèle pour répondre aux exigences uniques de la discipline militaire. En 1997, le dépôt de deux rapports concernant le Code de discipline militaire, ainsi que le rapport de la Commission d'enquête sur la Somalie, ont nettement confirmé la nécessité de distinguer, sur une base institutionnelle, le système militaire des fonctions d'enquête, de poursuite, de défense et des fonctions judiciaires. À l'époque, l'intérêt grandissant des médias à l'égard de la discipline militaire pouvait donner l'impression d'une compromission des valeurs d'intérêt public que sont l'équité, la transparence et la justice pour tous.

Si le rôle quotidien du Comité consiste à examiner des griefs individuels et à soumettre des conclusions et des recommandations au Chef d'état-major de la Défense (CEMD), son impact à l'appui du bien public est de plus vaste portée. La création du Comité témoigne de la volonté du Gouvernement du Canada de mettre en place le processus de traitement des griefs le plus efficace, transparent et humain possible pour ensuite rehausser les conditions de travail dans les Forces canadiennes.

Les modifications apportées à la *LDN* à propos du processus d'examen des griefs visaient à le simplifier et à l'abréger dans son ensemble pour les membres des Forces canadiennes. Avant ces modifications, on avait la perception que le processus de redressement des griefs comportait trop de paliers d'examen, ce qui donnait une impression de lenteur et de rigidité. De plus, on le jugeait trop étroitement lié à la chaîne de commandement et l'on déplorait le manque d'intervention externe.

Exercice de pouvoirs conformément à l'intérêt public

Le Comité a pour rôle de soumettre chaque grief à un examen expéditif, objectif et transparent en respectant les principes d'intégrité et d'équité de chaque membre des Forces canadiennes, peu importe son grade ou le poste qu'il occupe. Le Comité détient les pouvoirs d'un tribunal administratif : il peut assigner des témoins civils ou militaires à comparaître, ainsi qu'ordonner des témoignages sous serment et exiger le dépôt de documents. Les audiences se tiendraient normalement à huis clos afin de protéger la vie privée de chacun. Le président peut néanmoins décider de tenir des audiences publiques lorsqu'il le juge dans l'intérêt des citoyens.

Les tribunaux administratifs procurent un moyen extérieur à l'appareil judiciaire de régler rapidement des questions complexes. En toute indépendance du gouvernement, les tribunaux ont le pouvoir de formuler des recommandations ou de prendre des décisions grâce aux lois habilitantes du Parlement. Ces pouvoirs permettent à un tribunal de déterminer la portée des droits et obligations dans un domaine de compétences donné. Par ailleurs, ces pouvoirs doivent être exercés dans l'intérêt public et en tenant compte des circonstances qui prévalent dans la

sphère de compétence du tribunal. Comme c'est le cas d'autres organismes sans lien de dépendance, la sphère d'activités du CGFC est très spécifique.

En tant qu'organisme public, le CGFC se doit d'être transparent envers la population en général, mais surtout envers le CEMD et le personnel militaire, puisqu'il traite les griefs des Forces canadiennes. Le Comité est imputable au Parlement par l'entremise d'un rapport annuel.

Le Comité est formé d'un président, d'une vice-présidente à temps plein, d'un vice-président à temps partiel et de deux membres à temps partiel. Ils sont tous nommés par le gouverneur en conseil pour un mandat d'une durée maximale de quatre ans. Le Comité est appuyé dans ses travaux par des experts en relations de travail, en ressources humaines et en droit.

Travaux du Comité

Le Comité a officiellement entamé ses travaux le 15 juin 2000 lors de la mise en application de la réglementation afférente. Son rôle est crucial car les Forces canadiennes constituent le plus important employeur au pays (près de 80 000 membres, y compris les réservistes) et mènent des activités au Canada comme à l'étranger.

Avant que l'on n'adopte les modifications permettant de moderniser la *LDN*, la procédure de redressement des griefs pouvait compter jusqu'à sept paliers d'examen. À l'heure actuelle, la *Loi* ne permet que deux paliers d'examen des griefs, ce qui simplifie et accélère grandement le processus. Le premier palier est l'autorité initiale qui a le pouvoir d'examiner le grief et d'accorder un redressement. Le plaignant qui n'est pas satisfait de cette décision peut soumettre une demande de révision au CEMD, qui représente l'instance seconde et finale de la procédure.

Tout officier ou militaire du rang des Forces canadiennes qui estime avoir été lésé par une décision, un geste ou une omission dans le cadre de l'administration des affaires des Forces canadiennes a le droit de déposer un grief avant la date d'entrée en vigueur de sa libération des Forces canadiennes.

Tous les griefs soumis pour la décision du CEMD sont envoyés au Directeur – Administration des griefs des Forces canadiennes (DAGFC). Le bureau du DAGFC relève de la chaîne de commandement et a la responsabilité de déférer à l'autorité finale tous les griefs concernant les évaluations du rendement, les promotions, les mutations, la formation et d'autres aspects de la carrière militaire.

Le DAGFC doit soumettre au CGFC tous les autres griefs suivants : Tout grief qui concerne les retenues de solde et les indemnités; le retour à un grade inférieur ou la libération des Forces; l'application ou l'interprétation de politiques visant l'expression de ses opinions personnelles, les activités politiques et la candidature à des postes publics, les emplois civils, les conflits d'intérêts et l'après-mandat, le harcèlement ou le racisme; la solde, les indemnités et les autres avantages financiers; l'admissibilité aux soins médicaux et dentaires; et les griefs découlant d'une décision ou d'un acte du CEMD.

Le CEMD peut également décider de renvoyer d'autres types de griefs au Comité pour fins de recommandation. Le CGFC soumet des conclusions et des recommandations au CEMD relativement aux griefs qui lui sont déférés, mais la décision définitive incombe au CEMD. Cependant, même si le CEMD n'est pas lié par ces recommandations, il doit fournir une explication écrite s'il décide de ne pas les suivre.

Justice fondée sur le droit

Le Comité exerce un rôle unique à l'égard du processus d'examen des griefs des Forces canadiennes. Contrairement aux membres d'autres organismes, les militaires ne peuvent recourir à aucun syndicat ni association d'employés. Même si le Comité respecte équitablement les droits du personnel militaire, il doit demeurer tout à fait objectif et impartial, de manière à protéger et à équilibrer les droits des plaignants autant que ceux des Forces canadiennes.

Dans le contexte militaire, le droit du travail est tout à fait différent de ce que les experts en la matière affrontent généralement en milieu civil. Les conditions d'emploi dans les Forces canadiennes sont établies unilatéralement par règlement et sont assujetties à l'autorité du CEMD. Dans certains cas, elles impliquent l'exercice de la prérogative royale.

Vu la nouveauté de la notion même de l'application de principes généraux des relations de travail à un contexte militaire, et comme le Comité n'existe que depuis peu de temps, on trouve très peu de jurisprudence sur laquelle fonder des conclusions. Le Comité a donc dû faire des recherches originales sur les principes de droit arrêtés par les tribunaux et sur les précédents établis par d'autres organismes quasi judiciaires, pour les adapter au contexte unique des Forces canadiennes.

Lorsque le Comité soumet au CEMD ses conclusions et recommandations à l'égard des griefs, il doit prendre en considération tout le poids des lois et de la jurisprudence connexes. Ces conclusions et recommandations peuvent mener à des modifications aux règlements ou à d'autres changements systémiques qui toucheront de nombreux membres des Forces.

Avec le temps, les conclusions et recommandations du Comité auront certainement des retombées favorables sur les conditions de travail dans les Forces canadiennes, ce qui contribuera à améliorer le moral des militaires qui servent loyalement leurs concitoyens et concitoyennes au pays et à l'étranger.

Survol de la planification

Résultats stratégiques

Contribution à rehausser la confiance des membres des Forces canadiennes envers les principes d'impartialité, d'intégrité et d'équité qui sous-tendent le système de justice administrative au sein des Forces et contribution à améliorer les conditions de travail dans les Forces canadiennes par le biais d'examens équitables et impartiaux des griefs des Forces canadiennes.

Résultats

1. Le CEMD et les membres des Forces canadiennes sont persuadés que les conclusions et recommandations du Comité sont rendues avec objectivité, célérité, justice et impartialité.

2. Les travaux du Comité ont une incidence favorable sur les conditions de travail des militaires et contribuent à une meilleure compréhension et application de la réglementation, des politiques et des directives régissant les conditions de travail dans les Forces canadiennes.

3. Les membres des Forces canadiennes et les citoyens ont manifestement confiance dans les principes qui sous-tendent le système de justice administrative militaire.

Principaux facteurs d'influence et liens importants

Des facteurs internes et externes se répercutent sur les stratégies du Comité des griefs des Forces canadiennes.

Les facteurs externes sont les suivants :

- Le CGFC est un organisme gouvernemental relativement nouveau, et il est probable que certains militaires doutent qu'il exerce un rôle favorable dans le règlement des griefs.
- Des leaders d'opinions sur les questions militaires ont mis en doute l'utilité du Comité dans le processus de règlement des griefs.

- Il n'y a aucun syndicat dans les FC, de sorte qu'il est essentiel que le Comité exécute des recherches et des analyses approfondies et équilibrées pour les deux parties, de manière à formuler des conclusions et des recommandations impartiales sur les questions en litige.
- Il règne une certaine confusion quant aux différents intervenants chargés de ces dossiers qui se recoupent, comme la Direction – Administration des griefs des Forces canadiennes, l'Ombudsman, la Commission d'examen des plaintes de la police militaire et le bureau de gestion des conflits du MDN.
- Les plaignants se soucient peu de savoir à quel stade en est l'étude de leur grief dans le cadre du processus. Par conséquent, s'il y a des retards à un stade quelconque, soit avant soit après que le CGFC a reçu le grief et transmis ses conclusions et ses recommandations au Chef d'état-major de la Défense (CEMD), ils risquent de nuire à la crédibilité du Comité.
- Certains plaignants s'adressent à deux sources en même temps, en espérant, semble-t-il, accroître leurs chances d'obtenir gain de cause. Par exemple, ils déposent un grief officiel, tout en formulant une plainte auprès de l'Ombudsman du MDN et des FC. Si celui-ci s'occupe d'une plainte qui a fait l'objet d'un grief officiel, cela risque d'accroître la confusion dans le domaine des relations de travail.
- La loi portant sur la création du Comité doit faire l'objet d'un examen dans les cinq ans suivant son adoption (décembre 2003); or, le Comité doit se préparer pour participer judicieusement à l'examen.
- Tout en remplissant son mandat, le Comité doit aussi rendre des comptes à divers organismes centraux et respecter leurs initiatives; cela prend du temps et accapare des ressources déjà limitées.

Les facteurs internes sont les suivants :

- Le mandat du Comité présente un défi de taille, à savoir la nécessité d'agir avec célérité mais équité en soumettant des conclusions et des recommandations concernant les griefs. Par exemple, particulièrement durant ses premières années d'opération, le Comité est à établir des précédents. Cela peut prendre beaucoup de temps, compte tenu du fait que le Comité doit s'assurer qu'il choisit la démarche la plus juste quand il formule ses conclusions et ses recommandations, car ces mêmes précédents pourraient fort bien s'appliquer lors du règlement de griefs dans l'avenir.
- L'organisme a besoin de travailleurs du savoir qui possèdent des compétences et des habiletés spécialisées, et il s'est avéré très difficile de recruter et de maintenir en poste ces ressources rares qui sont en forte demande. En outre, des postes de cadre clés sont toujours vacants, ce qui gêne la progression du Comité dans divers secteurs.
- Il a été plus difficile que prévu à l'origine de parvenir à un rythme de fonctionnement régulier. Cela a engendré une certaine instabilité organisationnelle qui a nui à la capacité de garder les employés.
- Quand le Comité a été créé, on a établi son budget de services votés avec la prémisse que ses services ministériels seraient essentiellement assurés grâce à des ententes administratives de partage. Le Comité a essayé de conclure de telles ententes, mais pour

diverses raisons, cela ne s'est pas matérialisé. Après deux années d'opération, la direction a constaté que, même en recourant à des fournisseurs de l'extérieur, il lui faut une masse critique minimale dans chaque secteur des services ministériels afin de bien fonctionner. Le budget actuel des services votés est donc insuffisant pour répondre aux besoins actuels et futurs du Comité, et c'est là un problème grave qu'il faut régler en priorité.

Principaux défis

Les principaux défis que le Comité doit relever sont d'inspirer la confiance, d'influer sur l'opinion des médias et des leaders d'opinions du secteur militaire et de distinguer son rôle de celui d'autres intervenants cherchant à améliorer les relations dans les Forces canadiennes.

D'abord et avant tout, cependant, le Comité doit obtenir les fonds nécessaires pour poursuivre ses activités. Il a fait un exercice de planification budgétaire à l'automne 2002, en supposant qu'il disposerait des 6,1 millions de dollars actuellement prévus dans son budget approuvé des services votés. L'exercice a montré qu'avec ces crédits, le Comité ne pourrait éponger que les frais les plus élémentaires aux chapitres des salaires et du F&E. En outre, il ne pourra examiner qu'environ 150 griefs par année; or, cela est clairement inacceptable, puisqu'il pourrait recevoir jusqu'à 300 griefs par année et qu'il a notamment été créé pour accélérer l'examen des griefs. De plus, sans les ressources nécessaires, le nombre des griefs en attente augmentera sans doute, ce qui ajoutera à la liste plus de 200 cas qui sont encore à l'étude devant le Comité en date de janvier 2003.

La participation du Comité dans la révision de la *Loi* sur la Défense nationale exigera beaucoup de temps et d'efforts; car le Comité devra en même temps exécuter les tâches prévues dans son mandat, mettre en œuvre les pratiques reliées à la fonction de contrôle moderne et son plan opérationnel de 2003-2004, et répondre aux exigences des organismes centraux. Faute de recevoir les ressources nécessaires pour remplir ses obligations, le Comité se retrouvera dans une situation intenable.

Évaluation des risques

Les membres de l'équipe de direction du CGFC ont analysé les risques pour cerner ce qui menaçait le plus l'organisme. Ils ont envisagé la probabilité qu'un événement ait lieu et les effets qu'il serait susceptible d'avoir sur le Comité. Ils ont mis l'accent sur les risques stratégiques et opérationnels éventuels. Comme d'autres organismes, le Comité doit toujours gérer judicieusement ses risques dans les domaines que sont la gestion financière, la technologie et le traitement de l'information, l'intégrité des données et la sécurité des documents. Le pire risque opérationnel réside dans la perte de la mémoire corporative, toutefois conserver des ressources rares et très en demande constitue un défi énorme des gestionnaires des ressources humaines; afin d'aider à le relever, le Comité recourt à une stratégie clé qui consiste à procurer un environnement propice à l'apprentissage continu.

Les risques stratégiques sont plus préoccupants. Le Comité ne pourra sans doute pas grand-chose face à eux, mais ils pourraient nuire à sa crédibilité et compromettre sa viabilité en tant qu'organisme indépendant dans l'appareil gouvernemental.

Les principaux risques stratégiques sont les suivants :

1. Ne pas obtenir une hausse de son budget de services votés, ce qui compromettrait grandement ses activités à venir;
2. Une couverture médiatique dénigrante, et;
3. Une confusion persistante au sujet des divers intervenants dans les affaires ayant un impact sur le bien-être des militaires canadiens, en particulier l'Ombudsman du MDN et des FC et le Comité des griefs des Forces canadiennes.

En ce qui concerne le premier risque stratégique mentionné précédemment, le CGFC demandera une hausse de son budget de services votés, mais il n'a aucun pouvoir décisionnel en la matière. Le Comité n'exerce en fait aucun contrôle sur le deuxième risque stratégique, car les médias peuvent décider de publier s'ils le désirent un reportage dont le sujet peut être non valide. Enfin, en ce qui concerne la confusion des rôles (troisième risque stratégique), il faut réfléchir à des stratégies appropriées pour clarifier le partage des responsabilités entre le CGFC, l'Ombudsman du MDN et des FC.

Intervenants

Il existe un nombre considérable d'intervenants de l'extérieur qui s'intéressent aux activités du CGFC. Les plus évidents sont le CEMD, les membres des forces armées et les parlementaires représentant l'ensemble de la population canadienne. D'autres organismes concernés par des questions ou des dossiers semblables sont eux aussi intéressés par le travail du Comité. Mentionnons le Directeur – Administration des griefs des Forces canadiennes, qui joue un rôle administratif déterminant dans le processus formel de règlement des griefs; l'Ombudsman; le Juge-avocat général et le bureau s'occupant de la gestion des conflits au MDN. Parmi les autres intervenants intéressés figurent les anciens militaires; les associations d'anciens combattants; les familles des anciens militaires et des militaires en service ; le ministère de la Justice; d'autres organismes quasi judiciaires; les organismes centraux du gouvernement et les leaders de l'opinion militaire et des médias spécialisés.

Comme on le lit dans la section du présent rapport décrivant le contexte, les Forces canadiennes sont le plus gros employeur au Canada. On comprend donc facilement l'importance du rôle du CGFC non seulement pour les plaignants militaires, mais aussi pour l'ensemble des membres des FC et leurs familles. Bon nombre des intervenants savent que le Comité, à titre de tribunal administratif quasi judiciaire, fait grandement progresser le domaine des relations de travail au Canada.

Collaboration administrative

Le Comité est un organisme quasi judiciaire tout à fait indépendant, dont les liens avec les Forces canadiennes sont fondés sur les obligations énoncées dans la *Loi* qui régit les deux institutions. Il est important de percevoir une distinction entre les deux, du point de vue organisationnel et dans les faits.

Cependant, le Comité ne travaille pas seul. Il collabore avec le MDN et les FC en échangeant des renseignements et des pratiques exemplaires afin d'améliorer l'ensemble du processus d'examen des griefs pour les membres des Forces canadiennes.

Principaux atouts du Comité

- Il a établi un solide processus d'examen des griefs axé sur l'équité, la transparence, l'impartialité et la promptitude.
- Il a élaboré un système de gestion des dossiers de premier ordre; le système lui permet de gérer efficacement ses dossiers tout en exécutant des analyses approfondies.
- Ses experts juridiques dotent d'excellence le processus d'examen des griefs, en voyant à ce que des opinions et avis juridiques de la plus haute qualité soient présentées aux Membres du Comité.
- Il a adopté des pratiques modernes de gestion du savoir et institué une culture organisationnelle axée sur l'apprentissage continu.
- Il a réussi, grâce à des concours, à trouver et à qualifier des analystes du plus haut calibre pour faire son travail d'examen des griefs.

- Il s'est doté d'excellents cadres intermédiaires pour administrer ses fonctions corporatives, et ces professionnels fournissent des conseils et un soutien éclairés aux services hiérarchiques.

Pour conclure cette partie du rapport, il importe de souligner que, compte tenu des nombreux participants au processus d'examen des griefs des Forces canadiennes, le Comité ne peut se charger seul d'atteindre les résultats stratégiques escomptés. Toutefois, en choisissant et en appliquant des stratégies organisationnelles appropriées, il peut remplir sa mission et concrétiser sa vision des choses en procurant des résultats positifs aux Forces canadiennes et, ainsi, mieux servir le public canadien.

Plans et priorités

Afin d'aider le lecteur, nous fournissons ci-après les liens aux Rapports précédents du Comité sur les plans et les priorités et au dernier rapport annuel qu'il a présenté au Parlement.

RPP 2002-2003 : http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/estimate/20022003/rCFGB__f.pdf

Rapports annuels : http://www.cfgb-cgfc.gc.ca/

Les cinq principaux axes stratégiques du Comité demeurent ceux qui sont décrits plus bas. Les paragraphes qui suivent en exposent aussi les motifs :

1. Perfectionnement professionnel

Les employés d'un organisme axé sur les connaissances en sont à la fois le moteur et la principale ressource. C'est le cas du CGFC. Pour accomplir ses travaux d'examen des griefs avec efficacité, le Comité doit veiller à ce que ses programmes de recrutement et de formation témoignent des qualités professionnelles dont il a besoin

2. Gestion des connaissances

L'acquisition, l'échange, l'exploitation et la conservation de connaissances sont des éléments clés de la formation continue et de l'acquisition et du maintien de compétences dans un organisme fondé sur le savoir.

3. Communications

Le Comité est un nouvel organisme dont le mandat et le travail doivent être communiqués afin d'inspirer la confiance dans son rôle et de persuader les membres des Forces canadiennes et les citoyens de l'équité du système de justice administrative militaire.

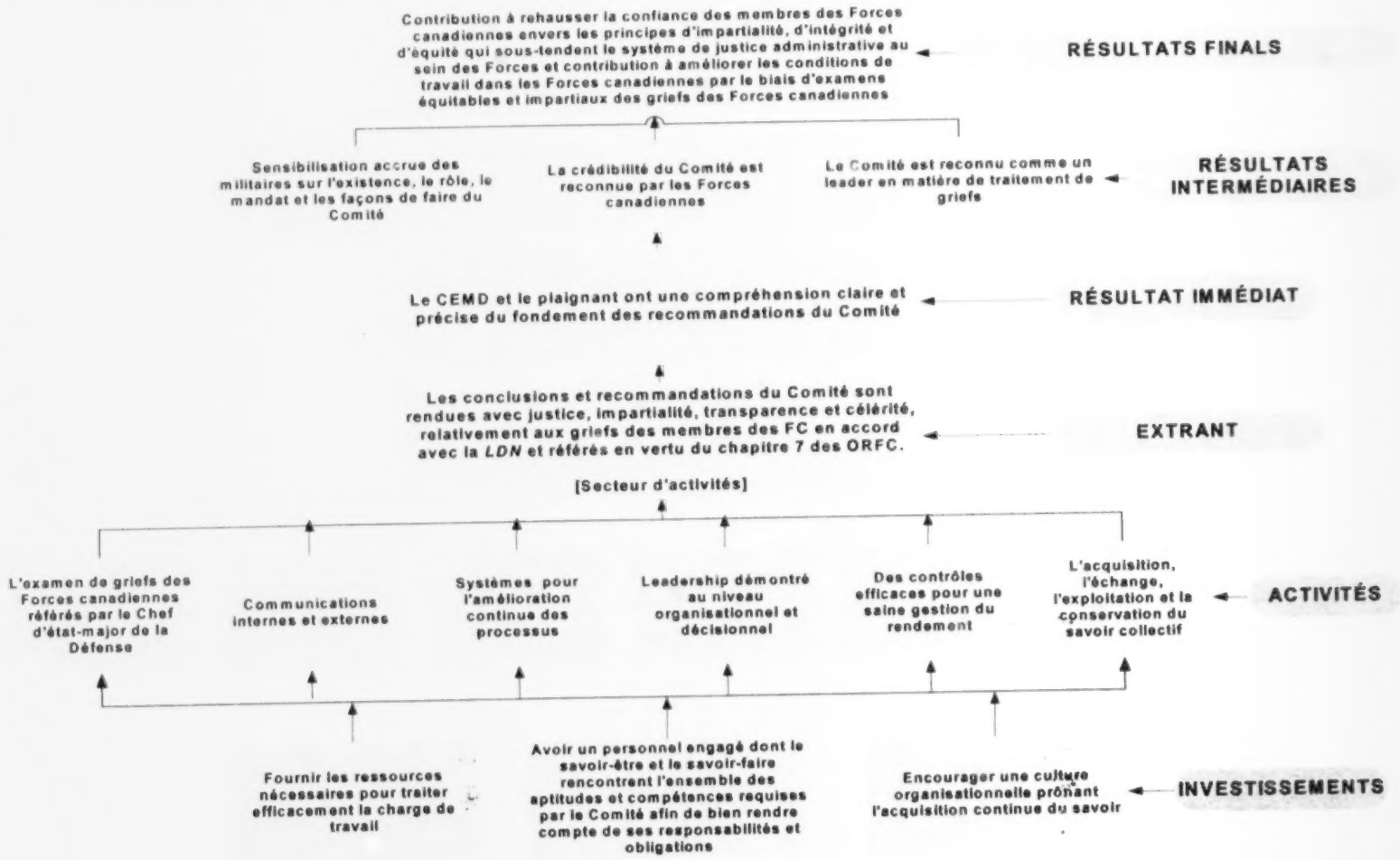
4. Leadership efficace

Un organisme se mesure à la compétence de ses dirigeants. Pour que le Comité soit efficace et offre des résultats aux Canadiens de manière rentable, les pratiques de la modernisation de la fonction de contrôleur doivent dominer.

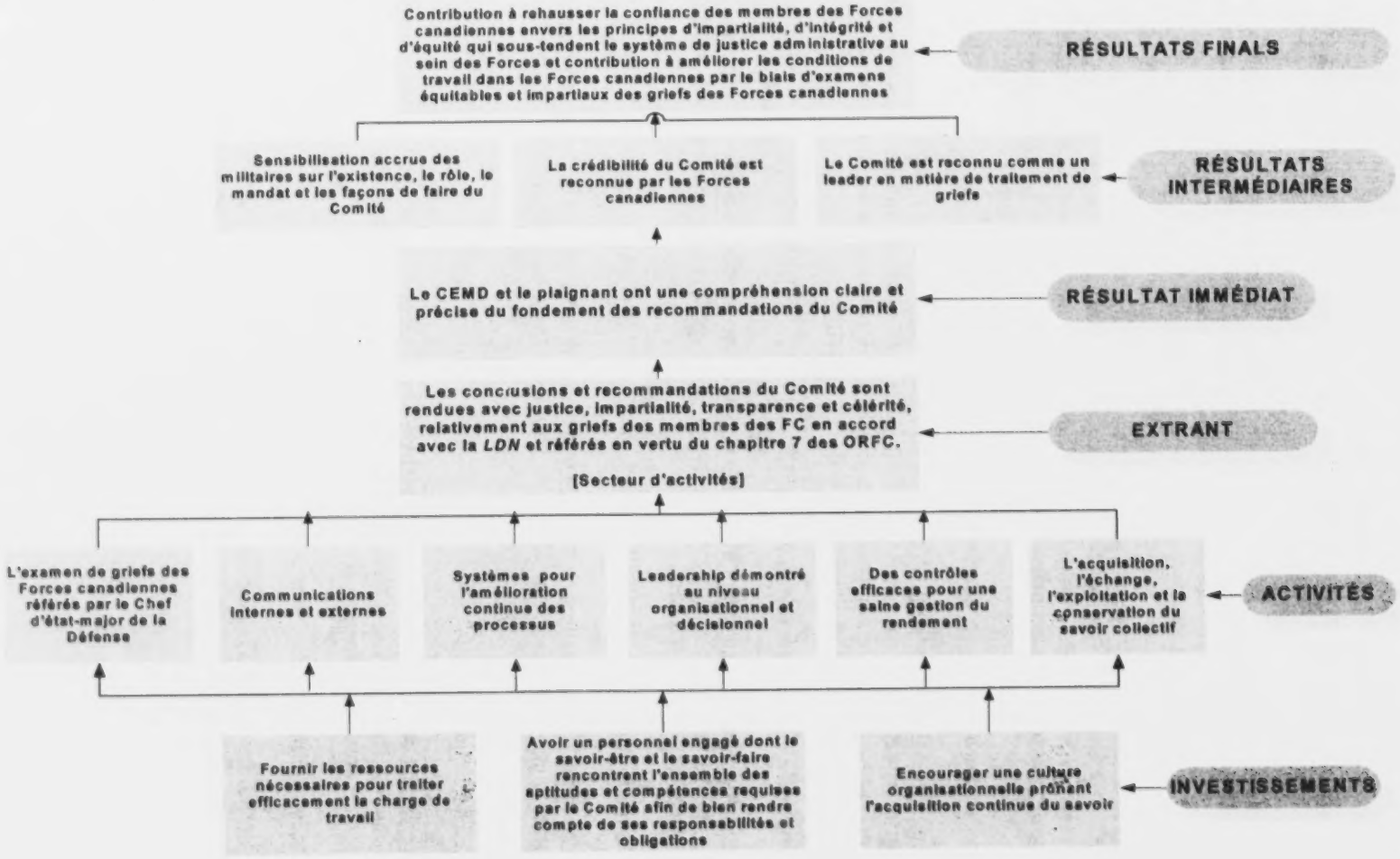
5. Saine gestion du rendement

Pour démontrer que le Comité sert bien le CEMD, les membres des Forces canadiennes et le public canadien, il faut établir des mécanismes d'évaluation du rendement du Comité sur plusieurs fronts.

Le tableau qui suit expose la structure des résultats du Comité afin de montrer comment les cinq grands axes décrits plus haut contribuent à la réalisation du mandat du Comité et, en fin de compte, à la concrétisation de ses objectifs à long terme.



Le tableau qui suit expose la structure des résultats du Comité afin de montrer comment les cinq grands axes décrits plus haut contribuent à la réalisation du mandat du Comité et, en fin de compte, à la concrétisation de ses objectifs à long terme.



Les priorités pour l'exercice 2003-2004 :

1. Fournir des conclusions et des recommandations au CEMD sur les griefs nouveaux et en attente reçus par le Comité, et participer à l'examen de la *Loi* ayant créé ce dernier.

2. Se conformer à la *Politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada* en élaborant une politique et un plan d'action pour le CGFC et des plans d'apprentissage individuels pour ses employés.

3. Appuyer pleinement l'initiative gouvernementale de la fonction de contrôleur moderne (FCM), en adoptant un plan d'action pour profiter des possibilités d'amélioration cernées dans l'évaluation des capacités relatives à la FCM, faite par le CGFC au cours de la dernière année. La concrétisation des priorités n^{os} 4 et 6 énoncées ci-dessous fait partie intégrante du plan d'action du Comité relatif à la FCM.

4. Élaborer une stratégie de gestion du savoir dans tous les secteurs d'activité de l'organisme.

5. Mettre en œuvre les stratégies et les plans du Comité relatifs aux communications externes et internes.

6. Terminer l'élaboration et la mise en œuvre d'un système pleinement intégré de gestion du rendement au Comité.

Les priorités reposent sur les motifs suivants :

- La toute première priorité du Comité consiste à examiner les griefs avec équité et célérité. Par conséquent, les salaires du personnel et les frais de fonctionnement et d'entretien (F & E) connexes constituent le principal chef de dépenses. En 2003-2004, il faudra en particulier participer à l'examen de la *Loi sur la défense nationale*, car celle-ci concerne l'existence même du Comité.

- Les priorités n^{os} 2 et 3 sont obligatoires pour tous les ministères et organismes fédéraux, et elles vont dans le sens des stratégies organisationnelles du CGFC.

- Le Comité a adopté de solides méthodes de gestion du savoir dans ses principales activités. La prochaine priorité consistera à doter l'ensemble de l'organisme, y compris les services intégrés, d'un processus d'acquisition, de partage, d'utilisation et de conservation du savoir.

- L'analyse des facteurs présents dans le contexte extérieur du Comité montre clairement que de bonnes communications sont essentielles à la réussite de ce dernier, vu, surtout, qu'un changement des perceptions et des attitudes entre en ligne de compte. Pour montrer que le Comité bonifie le processus d'examen des griefs et en distinguer le rôle par rapport à celui des autres intervenants dans le domaine des relations de travail dans les Forces canadiennes, il faudra expliquer le rôle du Comité dans le processus global d'examen des griefs et promouvoir les avantages de son travail. De bonnes communications internes importent tout autant pour la réussite du Comité.

- Afin de savoir s'il fournit un bon rendement, l'organisme doit l'évaluer ou le mesurer par rapport à des objectifs établis sur plusieurs plans. L'organisme doit surveiller sa progression relativement à ses priorités budgétaires et à ses plans de fonctionnement. Il doit aussi voir jusqu'à quel point ses employés atteignent leurs objectifs opérationnels et posséder des moyens de mesurer ses extrants. Enfin, il lui faut des mécanismes de surveillance pour savoir s'il est en voie d'atteindre ses objectifs et ses résultats stratégiques établis.

Comme l'expliquait plus haut la partie sur les principaux défis qui se posent au Comité, si celui-ci n'obtient pas une hausse de son budget de services votés, il ne pourra que supporter les frais de base aux chapitres des salaires et du F & E. Par conséquent, la **priorité n° 1 (salaires, avantages sociaux et frais de F & E connexes) absorbera la totalité du budget du Comité.**

À moins de recevoir des crédits supplémentaires, le Comité dépendra des fonds accessibles par le biais du Bureau de la fonction de contrôleur moderne du SCT pour mettre en œuvre la majorité de ses projets de fonction de contrôleur moderne (FCM), ce qui inclut les priorités n^{os} 2, 4 et 6 énoncées plus haut dans le présent rapport.

Évaluation du rendement

Comme il a été discuté, plusieurs mécanismes serviront à évaluer et/ou à mesurer les résultats, dans l'optique d'une saine gestion du rendement du Comité.

1. On fera le suivi des progrès accomplis par rapport aux priorités et aux plans opérationnels à l'aide d'un tableau de bord équilibré.

2. Les résultats, c'est-à-dire les griefs examinés, seront mesurés à partir d'indicateurs de rendement.

3. On fera le suivi des résultats par les moyens suivants :

    - Déterminer le nombre de conclusions et recommandations du CGFC que le CEMD a approuvées
    - Examiner les motifs du rejet par le CEMD (le cas échéant) des conclusions et recommandations du CGFC
    - Obtenir la rétroaction des membres des Forces canadiennes dont les griefs ont été examinés
    - Interroger aléatoirement d'autres membres des Forces canadiennes
    - Examiner toutes décisions de la Cour fédérale concernant les griefs qui ont été examinés par le CGFC
    - Faire le suivi des changements apportés aux conditions de travail à la suite des travaux du Comité

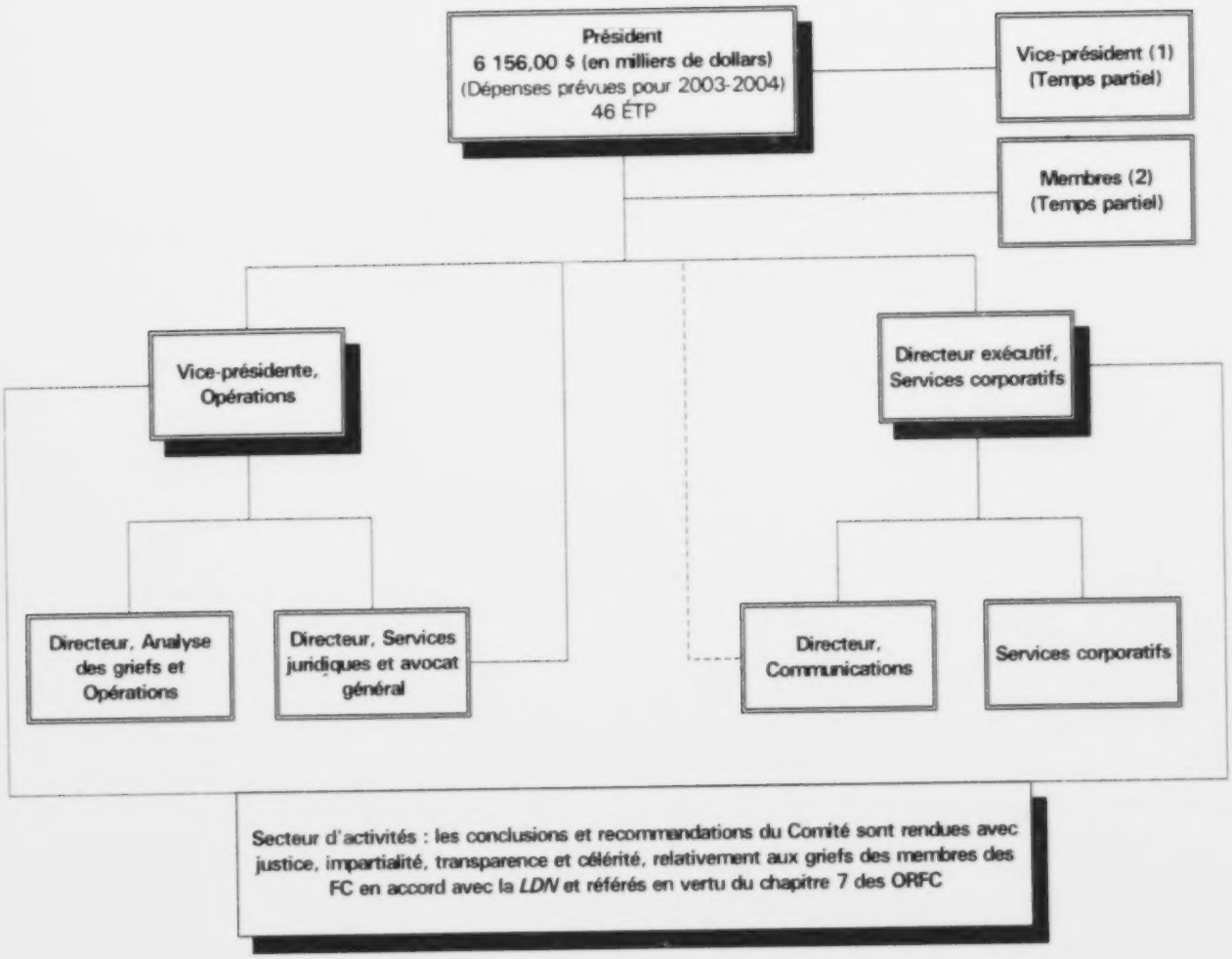
Il est à noter que certains mécanismes de surveillance ne seront pas mis en œuvre avant le dernier exercice visé par le plan (2004-2005), car certains résultats stratégiques ne seront pas totalement évidents tant que le Comité n'aura pas accumulé quelques années de fonctionnement.

Organisme

Résultats stratégiques et secteur d'activité

Secteur d'activité	Résultats stratégiques Contribution à rehausser la confiance des membres des Forces canadiennes envers les principes d'impartialité, d'intégrité et d'équité qui sous-tendent le système de justice administrative au sein des Forces et contribution à améliorer les conditions de travail dans les Forces canadiennes par le biais d'examens équitables et impartiaux des griefs des Forces canadiennes.	(en milliers de dollars) Total
Les conclusions et recommandations du Comité sont rendues avec justice, impartialité, transparence et célérité, relativement aux griefs des membres des FC en accord avec la *LDN* et référés en vertu du chapitre 7 des ORFC.	6 156 $	6 156 $

Responsabilisation



Dépenses prévues du Comité

(en milliers de dollars)	Prévisions** des dépenses 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	8 134	**6 147**	6 147	6 147
Non-budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)				
Moins : recettes disponibles				
Total du Budget principal des dépenses	8 134	**6 147**	6 147	6 147
Rajustements **	2 210	**9**	13	13
Dépenses nettes prévues	10 344*	**6 156**	6 160	6 160
Moins : Recettes non disponibles				
Plus : coût des services reçus à titre gracieux	270	**225**	226	226
Coût net du programme	10 614	**6 381**	6 386	6 386
Équivalents temps plein	46	**46**	46	46

* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses nettes prévues jusqu'à la fin de l'exercice courant.

** Les rajustements tiennent compte des approbations qui ont été obtenues depuis le Budget principal des dépenses et doivent comprendre les initiatives du Budget fédéral, le Budget supplémentaire des dépenses, etc.

Le CGFC fut en mesure de rencontrer ses obligations législatives et corporatives en raison de fonds supplémentaires octroyés audit Comité par le ministère de la Défense nationale. Toutefois, advenant que le statu quo serait maintenu, eu égard à ses niveaux de référence annuels, le CGFC se verra dans l'impossibilité de procéder à la mise en oeuvre de l'ensemble de ses plans et priorités reflétés dans le présent rapport. De même, il ne pourra effectuer l'examen de l'ensemble des griefs, susceptibles de lui être soumis au cours d'une année donnée, si leur nombre s'avère supérieur à ceux présentement sous étude.

Annexe A – Information financière

Coût net du programme pour l'année budgétaire

(en milliers de dollars)	Total
Dépenses nettes prévues (dépenses totales du Budget principal des dépenses plus rajustements conformément au tableau des dépenses prévues)	**6 156**
Plus : Services reçus sans frais	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	—
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT (hors les fonds renouvelables)	**225**
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada	—
Traitement et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par le ministère de la Justice Canada	—
	6 381
Moins : Recettes non disponibles	
Coût net du programme pour 2003-2004	**6 381**

Annexe B – Autres renseignements

Contacts pour informations supplémentaires et site Internet

André Thivierge, M.V.O.
Directeur - Communications
Comité des griefs des Forces canadiennes
Téléphone : (613) 996-8628
Courriel : Thiviergea@cfgb-cgfc.gc.ca

Comité des griefs des Forces canadiennes

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX	(613) 996-8529
TÉLÉPHONE SANS FRAIS	1 877 276-4193
TÉLÉCOPIEUR	(613) 996-6491
TÉLÉCOPIEUR SANS FRAIS	1 866 716-6601

Site Internet : http://www.cfgb-cgfc.gc.ca/

Rapports annuels prévus par la *Loi* et autres rapports du Comité

Les documents suivants se retrouvent sur le site Internet du Comité :

Rapport annuel 2001
Budget des dépenses 2002-2003 - Rapport sur les plans et les priorités
Rapport annuel 2000
Budget des dépenses 2001-2002 - Rapport sur les plans et les priorités
Règles de procédure du Comité des griefs des Forces canadiennes (examen des griefs par voie d'audition)